



全国高等农业院校教材

国营农场
经营管理学

● ●
陈振年 主编
农业经济管理专业用

农业出版社

和帮助；王益峰老师和曹争老师协助搜集整理大量资料以及参考、吸收了有关教材的内容，谨致谢意。限于编者水平，不足和错误之处，恳请读者批评指正。

主 编 陈振年 (新疆石河子农学院)

副主编 和丕祥 (新疆石河子农学院)

编 者 和丕祥 (新疆石河子农学院)

刘玉森 (新疆石河子农学院)

敬玉芳 (新疆石河子农学院)

樊亚莉 (新疆石河子农学院)

陈振年

主审人 原葆民 (南京农业大学)

前 言

这本《国营农场经营管理学》教材是由农业部全国高等农业院校教材指导委员会农业经济学科组委托新疆石河子农学院组织编写，并经南京农业大学教授原葆民主审定稿。它适用于高等农业院校农业经济管理专业，也可作为农垦系统管理干部学校及国营农场经营管理人员的学习参考材料。

国营农场是在国有土地上建立起来的，以全民所有制为主体的农业企业，具有资源丰富、机械化水平高、技术力量强和劳动生产率高、商品率高等优势。它必将在我国实现农业现代化、商品化的进程中发挥越来越重要的示范作用。为此，本教材根据全国农垦经济发展的新形势，结合国营农场体制改革的新情况和管理现代化要求，对整个教材体系进行了新的设计与安排，突出了农垦特色。

根据教材指导委员会要求，《管理学原理》与《企业经营管理学》分设两门课程，故本教材不再涉及管理原理的有关内容。由于篇幅限制，力求精简扼要，增强可操作性的内容，达到理论联系实际，学以致用目的。

本教材分为导论篇、经营篇、管理篇、效益篇等四篇二十章。由陈振年任主编，和丕禅任副主编。编写人员及其分工如下：陈振年：第一章、第二章、第三章、第十四章；和丕禅：第五章、第六章、第八章、第十一章、第十七章；刘玉森：第十章、第十三章、第十五章、第十九章、第二十章；敬玉芳：第四章、第十二章、第十八章；樊亚莉：第七章、第九章、第十六章。

在编写过程中得到新疆农垦系统有关部门和国营农场的支持

目 录

导 论 篇

第一章 绪论	1
第一节 企业与企业管理	1
第二节 国营农场	3
第三节 国营农场经营管理学的研究对象	7
第二章 国营农场的管理体制	12
第一节 管理体制的概念	12
第二节 国营农场的体制改革	14
第三节 国营农场的领导制度	16
第四节 国营农场的承包责任制	20
第五节 国营农场的双层经营制	29
第六节 企业文化	32

经 营 篇

第三章 国营农场的经营方针与生产结构	35
第一节 国营农场的经营环境、经营要素与经营过程	35
第二节 国营农场的经营思想与经营方针	38
第三节 部门结构及项目选择	45
第四节 部门结构方案选优	49
第四章 经济信息	55
第一节 经济信息概述	55
第二节 经济信息在企业管理中的作用	59
第三节 管理信息系统	61
第五章 经营预测	67

第一节 经营预测的重要性	67
第二节 经营预测的分类、内容与程序	69
第三节 经营预测的方法	72
第六章 经营决策	84
第一节 经营决策概述	84
第二节 经营决策的原则与程序	87
第三节 经营决策的方法	90
第七章 经营计划	104
第一节 国营农场制定经营计划的指导思想	104
第二节 经营计划的种类和内容	107
第三节 国营农场经营计划的编制	109
第四节 国营农场经营计划的执行与调整	118
第八章 国营农场产品销售管理	120
第一节 产品销售管理的意义和任务	120
第二节 产品销售计划	122
第三节 产品销售的组织与管理	126
第四节 产品促销策略	132

管 理 篇

第九章 国营农场劳动人事管理	138
第一节 国营农场劳动人事管理的意义和任务	138
第二节 劳动定额和编制定员	139
第三节 国营农场的劳动组织	145
第四节 国营农场的劳动人事制度	151
第五节 国营农场的职工培训	158
第十章 国营农场土地管理	161
第一节 土地管理的必要性和土地的特性	161
第二节 土地管理的任务和原则	163
第三节 土地数量和质量的管理	165
第四节 土地利用管理	173
第十一章 国营农场物资管理	179

第一节	物资管理的意义与任务	179
第二节	物资分类与物资定额	181
第三节	物资的供应与采购	185
第四节	仓库管理	191
第十二章	国营农场农机管理	196
第一节	农机管理的特点和任务	196
第二节	农机具的合理利用	198
第三节	农机工作计划及单车核算	203
第四节	农机使用的组织与管理	209
第十三章	国营农场财务管理	214
第一节	国营农场财务管理的特点与任务	214
第二节	资金管理	216
第三节	资金的时间价值	223
第四节	成本管理	226
第五节	销售收入和利润管理	231
第六节	农场财务状况综合评价	233
第十四章	国营农场种植业生产的组织与管理	235
第一节	种植业生产的特点与任务	235
第二节	种植业的生产结构与布局	240
第三节	种植业生产的农艺技术制度	244
第四节	生态农业	250
第五节	种植业生产计划的编制	254
第十五章	畜牧业生产的组织与管理	257
第一节	发展畜牧业生产的意义及畜牧业生产的特点	257
第二节	畜群结构与畜牧业扩大再生产	259
第三节	饲料生产	263
第四节	畜牧业生产的组织与管理	267
第十六章	林业生产的组织与管理	277
第一节	国营农场林业生产的特点和任务	277
第二节	营林生产的组织与管理	279
第三节	果树生产的组织与管理	288

第十七章	场办工业的组织与管理	292
第一节	场办工业生产的意义	292
第二节	场办工业的经营范围、办厂形式与发展方向	294
第三节	农场工业生产的组织与管理	298
第四节	农场工业生产的质量管理	302
第十八章	电子计算机在国营农场管理中的应用	311
第一节	电子计算机是国营农场管理现代化的重要手段	311
第二节	计算机在国营农场管理中的应用实例	317

效 益 篇

第十九章	国营农场经济活动分析	327
第一节	国营农场经济活动分析的意义、任务	327
第二节	国营农场经济活动分析的步骤与方法	328
第三节	资源利用的分析	332
第四节	经营成果的分析	339
第二十章	企业诊断	344
第一节	企业诊断概述	344
第二节	企业诊断的种类和内容	348
第三节	企业诊断的程序与方法	353

导 论 篇

第一章 绪 论

“把马克思主义的普遍真理同我国具体实际结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义，这是我们总结长期历史经验得出的基本结论”。它是我国进行现代化建设的根本指导思想，也是我们研究具有中国特色的国营农场经营管理学的根本指导思想。为此，必须把马克思主义基本原理与中国国营农场管理实际相结合，运用社会科学、自然科学知识和唯物辩证方法分析中国国情，总结以往的管理经验，研究当前管理中出现的新情况，新问题；有分析、有批判地吸取外国经营管理中合乎科学的东西，集思广益，使年轻的国营农场管理学逐步充实起来、完善起来，推上一个新的台阶。

第一节 企业与企业管理

一、企业管理的重要性

企业管理的好坏是决定企业兴衰成败的关键因素。

任何一个企业，它们的总效力是由技术效力和管理效力两大因素所构成。技术效力包括企业人员的科学技术水平及其设备水平，管理效力包括管理人员的管理思想，管理才能及其所运用的管理理论、管理方法、管理手段的提高程度和管理经验的成熟程度。根多企业家把先进的生产技术和科学的管理方法看成企业“腾飞”的两个不可缺少的轮子。但是，无论是科学技术或管理

方法都是由高智能的人来创造发明和掌握运用。因此，人的智力开发，才能培训就成为企业“腾飞”的基本条件。这样，先进的生产技术，科学管理方法和人才培养就成为企业发展的三大基础工程，而人才培养则为基础的基础。

在实际工作中，科学管理在企业总效力中往往起着主导作用。因为，没有科学管理，即使有先进的科学技术、先进的生产设备，优秀的科技人员和工人也不能发挥其应有的作用，人员培训和智力开发也不能得以重视和实施。从这个意义上来讲，管理比技术更重要。故有“管理是科学之科学”，“七分管理、三分技术”之说。

二、企 业

企业是商品经济的产物。在自然经济占统治地位时期，社会的生产和消费主要是以家庭或作坊为经济单位。当生产力发展到商品经济占统治地位的资本主义社会时，作为国民经济基本经济单位的企业才大量出现。

所谓企业是指从事商品生产、流通和其它服务性经济活动，实行独立核算，自负盈亏，具有法人资格的赢利性经济组织，是国民经济的基本经济单位。简释如下：

1. “生产”“流通”活动是指在社会再生产过程中从事物质生产的活动和流通环节中的活动。服务性活动包括为生产服务和为消费服务的活动。

2. “法人”是通过国家法律确认企业是商品生产者和经营者的法律地位，行使法律上的权利和义务。我国《民法通则》规定，企业是具有法人资格的营利性经济组织，但它必须拥有独立的资金、享有一定的经营自主权，实行独立核算，自负盈亏。不具备这些条件的单位，不能取得“法人”资格。就不是企业。

3. 企业是国民经济的基本经济单位。现代社会的经济活动状况，即生产、分配、交换、消费的状况，在很大程度上取决于企

业的生产经营状况。不仅资本主义社会是这样，社会主义社会也是这样。从这个意义上来说，企业是决定国民经济整体功能的一个“细胞”，是国民经济的基本经济单位。

三、企业的经营与管理

经营与管理是一个统一体，统一于企业生产经营活动的全过程。两者既有不可分割的联系，而又有区别。

所谓“经营”就是企业根据外部条件和内部优势确定企业的生产方向和发展目标。一个企业如果经营方向和目标有缺陷，即使管理得再好，也难获得较好的经济效益。正确地决定企业的生产方向和经营目标是关系到企业兴衰成败的重大问题。但是经营方向正确，如果管理不善，同样也不能获得预期的经济效益。

所谓“管理”是为了实现企业经营总目标，对企业供、产、销等经济活动过程中的人、财、物进行计划、组织、指挥、协调、控制等全部工作的总和。

随着生产社会化程度的提高，企业间经济联系的加深以及企业经营范围和规模的扩大，企业的经营与管理也就越来越重要。

经营与管理的区别

经 营	管 理
侧重企业对外经济活动	侧重企业内部经济协调
侧重确定经营目标	侧重组织生产活动
侧重决策	侧重实施
侧重经济效益	侧重工作效率

第二节 国营农场

我国国营农场的绝大多数是新中国成立以来，由国家投资和采用军队屯垦以及社会青年支边的办法在国家的土地上创建和发

展起来的。到1988年，全国农垦企业土地总面积4.3亿亩，其中耕地6000多万亩，橡胶园550多万亩，职工500多万人，总人口1140余万。建成国营农场2000多个。拥有资产达250多亿元。已形成一个以全民所有制为主体的分布于全国各地的农垦经济体系。它的成长和发展对我国国民经济，特别是农村经济的发展将发生巨大影响。

一、国营农场的性质和特征

国营农场是国营农业企业，是一定生产力和生产关系的统一体。就生产力而言，它拥有较先进的科学技术和生产设备，具有较高的生产力水平。就生产关系而言，它属于社会主义性质的农业企业。比之于资本主义企业具有以下特征：

1. 生产资料公有。全民所有制企业，集体所有制企业以及以这两种所有制为主导的企业，都是生产资料公有制性质的社会主义企业。国营农场则为全民所有制为主的社会主义多种经济并存的农业企业。

2. 企业经营管理的目的是按照社会主义基本经济规律的要求确定的。企业应该把不断提高自身的经济效益与最大限度地满足人民日益增长的物质文化需要统一起来，这样企业才能得到发展。

3. 企业在国家统一领导下具有相对独立性。即要使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，又要让企业有相对的独立性，发展有计划的商品经济，增强企业活力。

4. 企业与企业之间的关系是分工协作的互助关系，要在协作中竞争，竞争中协作。这里所说的竞争是企业通过提高产品质量、增加花色品种、降低生产成本、扩大产品销路、增加经济效益的竞争，而不是资本主义企业尔虞我诈、大鱼吃小鱼的你死我活的竞争。

5. 企业的职工是劳动者又是企业的主人。企业职工通过一定

形式行使当家作主的权利，实行民主管理。

6. 分配关系上，要在实行“按劳分配”为主体，其它分配方式为补充的同时，兼顾国家、集体、个人三者利益。

7. 社会主义企业要在建设高度物质文明的同时，建设高度精神文明，物质第一性，精神第二性，二者互相促进，不可偏废。

具有中国特色的社会主义国营农场可以表述为：以全民所有制经济为主体，多种经济成分和多种经营方式并存，实行农、林、牧、副、渔全面发展，农、工、商综合经营，独立核算，自负盈亏的国民经济基本单位。

二、国营农场同国家的关系

国营农场同国家的关系可以概括为统一性与独立性相结合的关系。即国营农场必须在服从国家统一领导的前提下具有相对独立性。从这一原则出发，正确处理国营农场同国家的关系应该是：

1. 为了使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，国营农场必须服从国家的统一领导和宏观调控；认真贯彻执行党和国家的方针、政策、法律、法令；履行农场对国家应尽的责任；处理好农场与国家，农场与职工之间的经济利益关系。

2. 国家在实施对农场的领导过程中，应当承认农场商品生产者的地位，并赋予和尊重农场的经营自主权，保障农场相度的经济利益。

国营农场的经营自主权应该同其它国营企业一样，按照《中共中央关于经济体制改革的决定》（中国共产党第十二届中央委员会第三次全体会议1984年10月20日通过）规定实施，即在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式；有权安排自己的产、供、销活动；有权拥有和支配自留资金；有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员；有权自行决定用工办法和工资奖励方式；有权在国家允许范围内确定本企业

产品的价格。

总之，要使国营农场在国家的统一领导下，真正成为相对独立，自主经营，自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，成为具有自我改造和自我发展能力的经济法人。这样，既在全体上保证整个国民经济的统一性，又在局部上保证国营农场的多样性、灵活性和进取性，不但不会削弱而且只会有利于巩固和完善社会主义全民所有制企业。

三、国营农场的作用和任务

国营农场是由国家投资，在国有土地上建立起来的以全民所有制为主体的农业企业。与全国农村比较，具有人均占有土地资源多，技术装备先进，农业机械水平高，科技人员多，技术力量强以及劳动生产率，商品率高等优势。因此，国营农场在实现我国农业现代化过程中已经发挥着越来越重要的作用。

1. 在发展经济中起到商品基地的作用。1986年农垦系统粮食商品率 52.4%，天然橡胶商品率 90% 以上，棉花、牛奶 80% 以上。这对国民经济建设，外贸出口和城乡人民的生活需要起着十分重要的保证作用。

2. 在开垦荒地中发挥主力军作用。我国的荒漠地区，人烟稀少，条件恶劣，移民垦荒难度较大。国营农场则具有组织经济优势，在开荒建场中可以发挥主力军作用。

3. 在运用先进科学技术，科技兴农中起示范带头作用。由于国营农场技术装备先进，科技力量强，可在优良品种的繁育推广，先进技术的试验应用，农副产品的开发利用，企业管理水平的提高以及生产专业化、社会化、商品化等各方而对农村起示范带头作用。

4. 在向农业综合开发过程中，国营农场往往起到与农村经济联合中的骨干和依托作用，把我国农业综合开发推向一个新台阶。

5. 在建设中小城镇，逐步缩小城乡差别中发挥积极作用。无论在黑龙江、新疆、云南、广东等垦区国营农场都出现了许多具有相当规模的政治、经济、文化、科技比较集中的中小城镇，在一定程度上缓解了大中城市人口集聚的压力，缩小了城乡差别。

6. 在增强民族团结，建设边疆，保卫边疆，巩固国防以及支援少数民族经济文化建设中发挥了“三个队”（生产队、战斗队、工作队）的作用。

根据国营农场在上述各个方面所发挥的重大作用，在新的历史时期中，国营农场的任务可以归结为建设三个基地，一个中心。即在充分发挥国营农场一切资源优势的基础上，把国营农场建成稳定内外贸商品生产基地；农业专业化、商品化、现代化示范基地；大城市和工矿区的副食品生产基地。一个中心，就是要求国营农场成为当地农村先进技术、良种推广，农产品加工和商品流通的服务中心。国营农场只有在完成上述任务的基础上才能完成其屯垦戍边，团结各族人民，繁荣边疆经济，巩固边防和示范农民的伟大而光荣的历史使命。

第三节 国营农场经营管理学的研究对象

一、国营农场经营管理学的发展过程

任何一门学科都来自实践，国营农场经营管理学也不例外。它随着我国国营农场的建立而产生，随着国营农场的发展而发展。

国营农场经营管理学是70年代末从社会主义农业企业管理学分商出来的。它的演变发展过程大致如下：

50年代初期，我国社会主义农业体系尚处于初创、试验时期。对社会主义农业企业的管理既缺乏理论指导，又缺乏实践经验，只能全面学习苏联，邀请苏联专家讲学，指导管理实践。学习苏联社会主义农业企业的管理理论、管理思想、管理体制、管理方

法。当时在高等农业院校开设的课程名称为《社会主义农业企业的组织与计划》，内容包括：集体农庄、国营农场、农业机器拖拉机站的组织与管理。企业管理的基础理论是社会主义政治经济学，指导思想是国营企业国家所有，应由国家机构直接领导、统一经营。由此，建立了高度集中统一的管理体制，强调国家计划就是法律。企业成为国家管理部门的一个生产单位，只有生产管理权，没有生产经营权。产品由国家统一调配，财务由主管部门统收统支，劳动工资全国统一标准。在课程的具体内容上，以计划为主线贯穿于企业内部各生产部门的组织与管理。简称苏联模式。

50年代中后期，随着我国农业合作化运动的发展和农业社会主义改造的完成以及在新疆、黑龙江、广东、海南等垦区相继建立一大批以复员军人作为主要力量的机械化国营农场。这门科学才开始从全面学习苏联的基础上，联系我国农业企业的管理实际，进行了理论探索和经验总结，提出了：统一领导、分级管理；劳动报酬和劳动成果相结合；企业应建立以定、包、奖为核心的生产责任制以及讲究经济效益，加强经济核算等理论方法。课程名称、内容、和研究对象等也进行了多次更改和调整。但仍然没有突破产品经济、国家管理企业、政企合一、集中统一计划等条条框框。对西方企业管理的科学方法、有益经验一概排斥。在具体内容上以宣传党的方针、政策，总结实践经验和定性分析为主。60年代后期开始的十年动乱时期，在“政治可以代替一切”，“管理就是思想政治教育”等极左思想影响下，这门科学处于乏人研究、停滞发展状态。

1978年，党的十一届三中全会以后，特别是党的十二大报告中指出：“必须加强经济科学的研究和运用，不断提高国民经济的计划管理水平和企事业的经营管理水平”。随着国家经济体制的改革，从理论上冲破了计划经济同商品经济对立起来的传统观念。确认商品经济的充分发展是社会经济发展的不可逾越的阶段，是

实现我国经济现代化的必要条件。那时，企业才开始逐步成为拥有相对独立经营自主权的，从事商品生产和商品经营的国民经济基本单位。由于科学的经营管理对企业的经济效益、兴衰成败起着日益重要的作用，从而促进了这门科学的发展。科学是不分国界的，是人类共同财富。从此，经营管理学开始有选择的学习和引进西方的有助于我国企业管理现代化的管理理论、管理思想、管理方法，如系统论、信息论、社会学、心理学、行为科学以及人本原理、动态原理、优化原理、效益原理等。并把运筹学、线性规划等数学模型与电子计算机结合起来，定性分析和定量分析结合起来，运用于经营预测、经营决策、信息传递、部门结构、作物布局、物资供应、产品销售及财务管理等各个方面，使企业管理逐步向现代化、高层次方向发展。高等学校开设的课程也作了相应的调整，社会主义农业企业经营管理学，分为管理学原理，农村企业经营管理学，乡镇企业经营管理学，国营农场经营管理学等课程。

总之，我国国营农场经营管理学是1978年从社会主义农业企业经营管理学分商出来的年轻的管理科学，它必将随着我国改革开放方针的贯彻实施和有计划商品经济的发展而得到逐步充实和提高，并在国营农场经营管理实践中发挥越来越重要的作用。科学是客观实践的经验总结和理论概括，不管在它发展道路上遇到多大挫折，凡是符合客观规律的东西总会顽强地成长起来，前景是光明的。

二、国营农场经营管理学的研究对象

毛泽东同志在《关于正确处理人民内部矛盾的问题》一文中指出：“在社会主义社会中，基本的矛盾仍然是生产关系和生产力之间的矛盾，上层建筑和经济基础之间的矛盾”。社会主义生产关系已经建立起来，它是和生产力的发展相适应的，但是，它又还很不完善，这些不完善的方面和生产力的发展又是相矛盾的。这